

comrecon°

Wir analysieren die Zeichen des Marktes

Umfrageergebnisse XING Forum Cognitio #1: Beyond Budgeting

11.8.2009

Der Hintergrund

Die beiden Moderatorinnen des XING Forum Cognitio – Charlotte Hager und Anja Herberth – suchen den intensiven und interdisziplinären Austausch zu aktuellen Themen.

Zweimal pro Monat werden Schlüsselthemen zur Diskussion gestellt und über zwei Wochen hinweg von den Moderatorinnen begleitet. Parallel dazu gibt es eine Blitzumfrage mit einigen Fragestellungen, die sich aus der Diskussion ergeben. Die Ergebnisse werden der Community zur Verfügung gestellt und wiederum zur Diskussion eingebracht.

Jeder Teilnehmer des Forums soll einen Benefit haben: Über Schwarmkreativität neue Einsichten gewinnen, Reflexion und Benchmark mit Menschen aus der gleichen und aus anderen Branchen.

Das aktuelle Thema

Beyond Budgeting – zielorientiertes Führen ohne feste Budgets.

Die Budgetierung als Zielfestlegung, Ressourcenallokation und Leistungsüberwachung einer Periode ist oftmals enorm zeitaufwendig, starr und geht nicht auf die Dynamik ein, die sowohl in den Unternehmen selbst als auch im unternehmerischen Umfeld vorherrscht. Mit Budgetierung geht die Zielsetzung für MitarbeiterInnen (basierend auf finanziellen Größen) und deren variabler Vergütung einher – und soll diese motivieren. Nicht jedes Budget liegt jedoch auch einem strategischen Plan zugrunde, der „Konsens“ zwischen Management und MitarbeiterInnen ist oftmals planlos und stellt in so manchen Unternehmen eher eine Hürde als Katalysator für Innovation und langfristigem strategischen Handelns und Denkens dar. Denn, der Zwang, die gesetzten Ziele dann letztendlich auch erreichen zu müssen, führen zu einem Spielchen zwischen Management und MitarbeiterInnen: Während das Management hohe Ziele setzen möchte, feilschen und tricksen die MitarbeiterInnen, um die hochgesteckten Ziele herabzusetzen.

Beyond Budgeting wiederum ist das zielorientierte Führen ohne feste Budgets, das auch bei sich schnell verändernden Rahmenbedingungen schnelle Reaktionen erlaubt – was in Zeiten wie diesen ein bedeutender Erfolgsfaktor sein kann. Das Management-Modell beruht auf relativen Leistungsverträgen, wonach sich die MitarbeiterInnen zur Erarbeitung kontinuierlicher Leistungsverbesserungen verpflichten. Dazu ist ein herausforderndes und offenes Handlungsklima zu schaffen, in dem es ManagerInnen und MitarbeiterInnen gestattet wird, sich den ständig





verändernden Bedingungen im unternehmerischen Umfeld anzupassen. Statt Budgets sind andere Vorgaben vorhanden, etwa in Form langfristiger finanzieller und nicht-finanzieller Ziele.

Beyond Budgeting steht damit aber auch für einen radikalen Wandel in den Unternehmen, für Dezentralisierung und das Arbeiten mit eigenverantwortlich agierenden MitarbeiterInnen. Managements müssen ihre Kontrollspanne sowie das kybernetische Momentum, die Art und Weise, wie sie ihre Unternehmen steuern, reflektieren. Doch in der derzeitigen Krise haben Unternehmen mitunter auch den gegenteiligen Reflex und steuern wieder vermehrt in die Zentralisierung.

Die Diskussion zu diesem Thema ist unter folgendem Link nachzulesen: <http://bit.ly/sDmmd>

Sind Sie noch kein Mitglied im Forum Cognitio, so freuen wir uns, auch Sie demnächst begrüßen zu dürfen: <https://www.xing.com/net/forumcognitio/>

Die Methode

Online-Befragung

Von 4.-10. August 2009

Die Befragten

- Mitglieder des Forum Cognitio
- Kontakte Facebook
- Kontakte Twitter
- Rekrutierung über Social Media

30 TeilnehmerInnen an der Umfrage:

- 24 aus Österreich
- 6 aus Deutschland

- 11 aus Unternehmen mit bis zu 50 MitarbeiterInnen
- 6 aus Unternehmen zwischen 101 und 200 MitarbeiterInnen
- 7 aus Unternehmen über 400 MitarbeiterInnen
- 3 Arbeitssuchende
- 3 Selbstständige

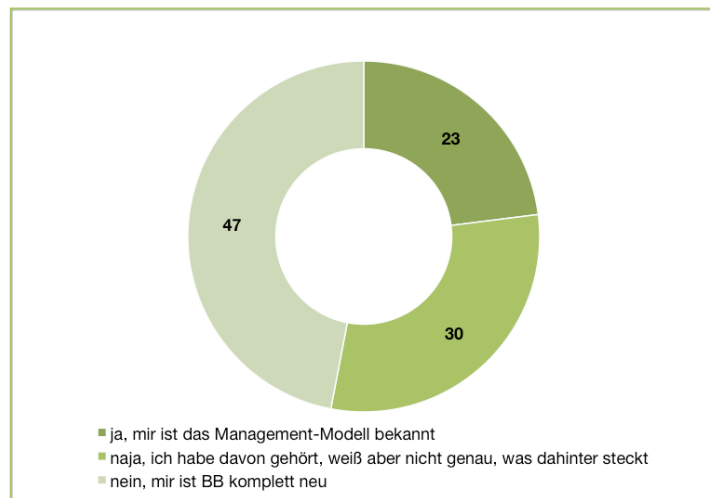




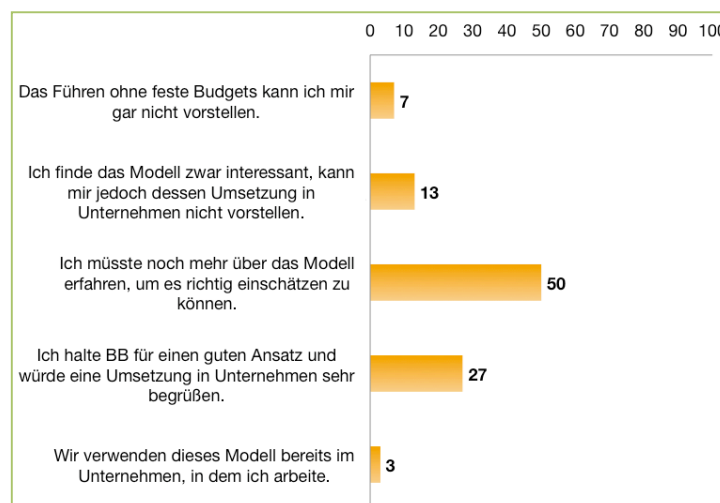
Die Umfrageergebnisse

Die Angaben sind Prozentwerte und beziehen sich immer auf die absolute Zahl von 30 Befragten.

1. Zur Zeit diskutiert das XING Forum Cognitio über das Thema "Beyond Budgeting". Ist Ihnen Beyond Budgeting ein Begriff? Wenn Sie an der Diskussion teilgenommen haben, so geben Sie uns bitte Ihren Wissensstand vor Start der Diskussion bekannt.

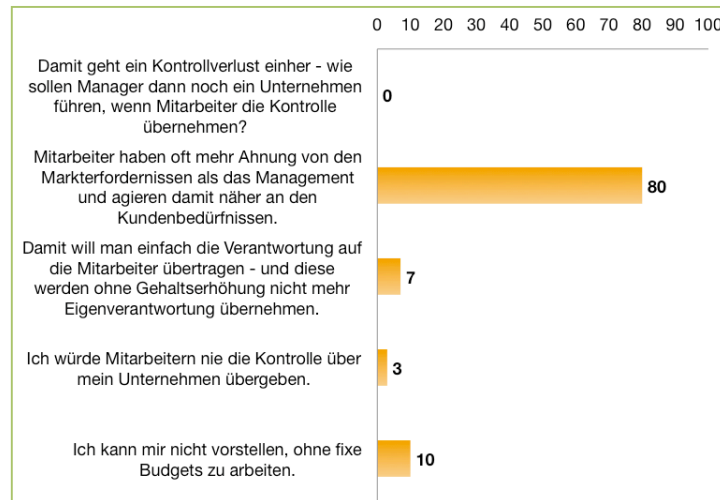


2. Unter dem Management-Modell Beyond Budgeting versteht man das zielorientierte Führen ohne feste Budgets - Ziel ist es, auf Innovationen und externe Einflüsse rasch reagieren zu können. Statt Budgets sind Vorgaben in Form von langfristigen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen gegeben. Wie denken Sie über dieses Management-Modell?

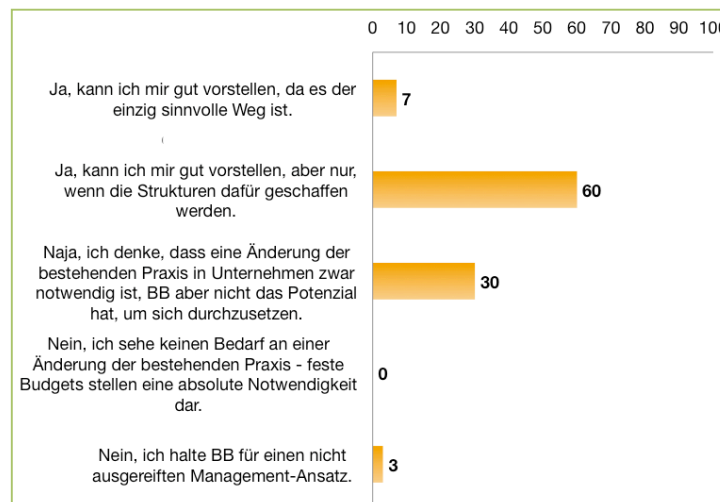




3. Für Beyond Budgeting ist ein offenes und für Mitarbeiter herausforderndes Handlungsklima notwendig, das es ihnen gestattet, sich den ständig verändernden Bedingungen anzupassen. Das Modell steht damit für Dezentralisierung und eigenverantwortliches Arbeiten - wie stehen sie dazu? Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Sie zu?



4. Glauben Sie, dass das Management Modell Beyond Budgeting Zukunft hat, sich also in Unternehmen durchsetzen wird?





FAZIT

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen die Probleme, die bereits im Forum Cognito thematisiert wurden. Das vorherrschende starre System der Budgetierung wird zwar kritisiert, über alternative Methoden und deren Umsetzung in den Unternehmen weiß man aber wenig Bescheid.

Für knapp die Hälfte der Befragten (47 %) war Beyond Budgeting bis dato kein Begriff; immerhin 80% sehen aber in der Dezentralisierung und dem eigenverantwortlicheren Agieren der MitarbeiterInnen einen Weg, näher an den Kundenbedürfnissen zu agieren – die MitarbeiterInnen sind es, die mehr Ahnung vom Geschäft haben, als das Management.

Mehr als die Hälfte (60 %) der Befragten können sich Beyond Budgeting als alternatives Management-Modell vorstellen – so denn die Strukturen dafür vorhanden sind. Für knapp ein Drittel der Befragten ist eine Änderung der bestehenden Praxis zwar notwendig, Beyond Budgeting hat ihrer Meinung nach aber nicht das Potenzial, sich durchzusetzen.

Das Grundproblem stellt vor allem der **Weg** zu einem offeneren Umgang mit Budgets und MitarbeiterInnen dar. Denn ein Struktur- und Systemwandel im Management ist ein radikaler Bruch, der Führungsebene und MitarbeiterInnen viel abverlangt: den Abbau von Hierarchien und Bürokratie, der Neuordnung von Verantwortlichkeiten, der Aufbau von Vertrauen und partnerschaftlichem Verhalten – kurz: **der Aufbruch in eine neue Unternehmenskultur**.

KONTAKT

comrecon° Marktdiagnostik & Strategieberatung

Mag. Charlotte Hager

T: +43 1 293 47 25

M: +43 664 39 45 473

E: c.hager@comrecon.com

www.comrecon.com

www.twitter.com/comrecon

www.reputation-network.com

www.xing.com/forumcognito

